

*Отримано:* 23 березня 2017 р.*Прорецензовано:* 28 березня 2017 р.*Прийнято до друку:* 01 квітня 2017 р.

Босенко А. В. Тенденції формування стратегічних альтернатив розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні / А. В. Босенко // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. – Острогор: Вид-во НУ«ОА», березень 2017. – № 4(32). – С. 4–9.

УДК: 334.02.6

JEL-класифікація: L 51

**Босенко Антон Віталійович***магістрант, Київський національний університет культури і мистецтв*

## ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

У статті визначено, що ефективність діяльності підприємств малого та середнього бізнесу переважно залежить від економічного середовища їх функціонування. Встановлено, що нестабільність зовнішнього середовища та необхідність адаптації до його умов для досягнення власних цілей вимагає від підприємств малого та середнього бізнесу застосування ефективної стратегії розвитку. Зроблено висновок про необхідність формування стратегічних альтернатив розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегія розвитку, організації малого і середнього бізнесу.

**Босенко Антон Виталиевич,***магистрант, Киевский национальный университет культуры и искусств*

## ТЕНДЕНЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В УКРАИНЕ

В статье определено, что эффективность деятельности предприятий малого и среднего бизнеса в значительной степени зависит от экономической среды их функционирования. Установлено, что нестабильность внешней среды и необходимость адаптации к его условиям для достижения собственных целей требует от предприятий малого и среднего бизнеса применение эффективной стратегии развития. Сделан вывод о необходимости формирования стратегических альтернатив развития предприятий малого и среднего бизнеса в Украине.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегия развития, организации малого и среднего бизнеса.

**Anton Bosenko,***master, Kyiv National University of Culture and Arts*

## TENDENCIES OF FORMATION OF STRATEGIC ALTERNATIVES SMALL AND MEDIUM BUSINESS IN UKRAINE

The article stipulates that the performance of small and medium business is largely dependent on the economic environment of their operation. Established that the instability of the environment and the need to adapt to the conditions of its capacity to achieve their own goals requires small and medium businesses use an effective development strategy. The conclusion about the necessity of forming strategic alternatives of development of small and medium business in Ukraine.

**Key words:** strategic management, strategy development of small, medium businesses.

**Постановка проблеми.** Розвиток діяльності малого та середнього підприємництва є одним із пріоритетних напрямів виходу економіки України з наслідків світової економічної кризи. Прискорення змін у зовнішньому середовищі, поява нових можливостей для бізнесу, поява нових вимог та трансформація позиції споживача, стан інформаційних мереж, зростання доступності сучасних технологій й інші причини призвели до посилення значення формування стратегії розвитку підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій економічній літературі не представлені в достатньому обсязі комплексні дослідження із проблеми формування альтернативних стратегій малого та середнього підприємництва. Певною мірою ця проблема знайшла відображення у працях Ф. Аналоуї, Т. Коена, Дж. Пратта, Д. Секстона та ін. Проблеми стратегічного розвитку малого та середнього підприємництва в Україні висвітлено в працях українських дослідників, серед яких А. І. Бутенко, Г. І. Кіндрацька, Г. В. Костюк, Т. М. Мельник, І. Д. Падерінт та інші. Незважаючи на значну кількість публікацій із проблематики діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, недостатньо вивченими є особливості формування альтернативних стратегій розвитку таких організацій, що є нагальною потребою в умовах бізнес-середовища високого рівня нестабільності. Це зумовлює необхідність теоретико-методологічного дослідження особливостей формування альтернативних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою статті є дослідження особливостей формування альтернативних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. Цілеспрямованість дослідження зумовило послідовний розгляд основних завдань: тенденції розвитку підприємств малого та середнього бізнесу; огляд умов розвитку малого та середнього підприємництва в Україні; визначення неоднорідності розвитку малого та середнього підприємництва в Україні та альтернативні стратегії їх розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** В Україні сектор малого і середнього підприємництва (МСП) охоплює 99,9% у загальній кількості (1,8 млн) підприємств та фізичних осіб-підприємців, зареєстрованих станом на кінець 2016 р. За наявності лише 0,1% великих підприємства (406). Проте найбільші підприємства займають непропорційно значну частку вітчизняної економіки, що має негативний вплив на спроможність МСП функціонувати, зростати, виготовляти продукцію, виконувати роботи та надавати послуги на конкурентних засадах [3, с. 3].

Найбільшу частку серед усіх підприємств України займають малі підприємства (у 2010 р. – 94,3% від загальної кількості підприємств, у 2014 р. – 99,1%). Значна девальвація гривні у 2013–2016 рр. призвела до того, що частина суб'єктів господарювання, які традиційно сприймалися як великі, мали обсяг реалізації менший за граничне значення 50 млн євро, тому були враховані статистично як середні підприємства. Тимчасова анексія Криму та конфлікт у східній частині України призвели до припинення подання статистичної звітності суб'єктами господарювання, які перебували на зазначених територіях. У таблиці 1 можна побачити суттєві зміни в кількості МСП упродовж останніх років.

Таблиця 1

Кількість суб'єктів господарювання з розподілом за їх розміром

	Разом	Зміна, % р/р	Великі	Зміна, % р/р	Середні	Зміна, % р/р	Малі (без мікро)	Зміна, % р/р	Мікро	Зміна, % р/р
2010	2183928	-	586	-	21338	-	68316	-	2093688	-
2011	1701620	-22%	659	12%	21059	-1%	71083	4%	1608819	-23%
2012	1600127	-6%	698	6%	20550	-2%	68103	-4%	1510776	-6%
2013	1722070	8%	659	-6%	19210	-7%	65021	-5%	1637180	8%
2014	1932161	12%	497	-25%	16618	-13%	55159	-15%	1859887	14%
2015	1974318	2%	423	-15%	15510	-7%	47555	-14%	1910830	3%
2016	1796629	-9%	406	-4%	15045	-3%	43751	-8%	1737427	-9%

У 2016 р. кількість великих і середніх підприємств скоротилася на 31% та 29% відповідно порівняно з 2010 р. Це серед іншого може бути наслідком того, що певна кількість підприємств перейшли до іншої групи через обмежений попит та проблеми з ліквідністю. Близько 2500 компаній оголосили про банкрутство та розпочали процес ліквідації у 2014 та 2016 рр. Водночас зросла кількість мікропідприємств. Деякі нові підприємства було створено (або поновлено діяльність) особами, що втратили роботу або переїхали з зони конфлікту. Інші були вірогідно створені з податкових міркувань (наприклад, для працівників, які працюють за договорами підяду).

Великий вплив на діяльність мікропідприємств, особисто тих, які здають нульові звіти за результатами діяльності, мають нововведення в податковому законодавстві. Оскільки з 01.01.2017 р. фізичні особи підприємці повинні в обов'язковому порядку сплачувати ЄСВ, незалежно від того, чи був дохід у звітному місяці, проте те, що до 01.01.2017 р. фізичні особи підприємці (за винятком пенсіонерів за віком та інвалідів) сплачували ЄСВ тільки за наявності доходу за звітний місяць. Також податкове навантаження значно збільшилося у грошовому виразі через зростання мінімальної заробітної плати до 3200 грн. Для підприємців на загальній системі й на спрощеній 2-ї і 3-ї груп, розмір ЄСВ залишився на рівні – не менше мінімального страхового внеску (тобто 22% від обсягу мінімальної заробітної плати), а це 704 грн на місяць. Для фізичних осіб підприємців, які перебувають на спрощеній системі 1-ї групи, розмір встановлено на рівні не менше 0,5 мінімального страхового внеску, відповідно 352 грн на місяць. Отже, незалежно від наявності доходів фізичні особи підприємці в обов'язковому порядку повинні сплачувати ЄСВ, у розмірі 352 грн (для фізичних осіб підприємців на спрощеній системі 1-ї групи) та 704 грн для всіх інших підприємців.

Безперечно, сьогодні малі підприємства реалізують свою діяльність у жорстких кризових умовах із високим рівнем ризику втрат та банкрутства. На сектор МСП припадає 79% усіх найманих працівників та 63% загального обсягу реалізації, що є вищими показниками, ніж у сусідніх Польщі та Словаччині, а також Німеччині. Середні компанії загалом є відносно більшими, ніж в країнах ЄС та представляють більш значну частку обсягу реалізації (39%) та зайнятості (32%). Мікропідприємства є доволі великою групою, втім не дуже продуктивною – з 35% найманих працівників та лише 12% загального обсягу реалізації. У ЄС мікропідприємства також стикаються з проблемою низької продуктивності, але не в такій значній мірі, як в Україні.

У 2016 р. малі та середні підприємства (МСП) генерували близько 59% загальної доданої вартості підприємств, не пов'язаних із фінансовою діяльністю. Більша частка доданої вартості була створена в торгівлі та промисловості, із значним внеском із боку підприємств, що працюють у сільському господарстві та надають різноманітні послуги (таблиця 2). Найменші підприємства зосереджені на наданні послуг – у тих сферах, що не вимагають значних інвестицій у виробництво – 38% доданої вартості мікропідприємств припадає на сферу торгівлі.

Таблиця 2

**МСП за видами економічної діяльності (% загальної доданої вартості)**

Показники	Великі	Середні	Малі (без. мікро)	Мікро	МСП
Оптова та роздрібна торгівля	15,3	29,9	32,2	38,6	32,1
Інші послуги	4,2	20,0	20,2	24,4	20,9
Промисловість	50,6	25,6	12,6	7,7	19,8
Сільське господарство	2,2	9,5	17,1	12,5	11,4
Транспорт і складське господарство	9,2	5,5	5,9	6,7	5,8
Будівництво	1,9	5,5	5,4	3,6	5,1
Професійна, наукова і технічна діяльність	16,6	4,0	6,5	6,5	4,9

Джерело: Державна служба статистики України, власні розрахунки.

Цей фактор, вірогідно, відображає відносно низькі бар'єри для створення бізнесу, достатній рівень прибутковості та можливості для оптимізації оподаткування. Середні підприємства також переважно зосереджені у сфері надання послуг, але 25% доданої вартості генерує промислове виробництво. Частка доданої вартості компаній, зайнятих у сільському господарстві, є найбільшою в сегменті малого підприємництва. Цей фактор можливо пояснюється балансуванням між вищою продуктивністю виробництва та додатковими витратами, необхідними для адміністрування великої кількості договорів оренди земельних ділянок, імовірно розташованих у різних місцях.

З другого боку, у більшості сегментах сфери послуг наявні лише декілька великих підприємств, а решта представлена МСП. Із 406 великих підприємств 397 ведуть діяльність у сфері сільського господарства, промисловості, торгівлі або транспорту. Ще 10 компаній представляють сектори будівництва, інформації і телекомунікації. Решта великих підприємств ведуть діяльність в інших секторах економіки.

Внесок МСП у національну економіку є значним відповідно до створення доданої вартості й зайнятості. Але сектор МСП є вкрай неоднорідним, оскільки в ньому здебільшого є фізичні особи підприємці й мікропідприємства із досить низькою продуктивністю діяльності. Під час порівняння із відповідними секторами економіки в розвинених європейських країнах виявлено, що МСП України зростають набагато повільніше й є менш інноваційними, проти європейських аналогів. Деяким чином це спричинено поточною державною політикою щодо МСП в Україні, що базується на податкових пільгах для фізичних осіб підприємців та мікропідприємств, при майже повному ігноруванні потреб середніх підприємств.

У таблиці 3 узагальнено огляд економічних умов в Україні, які мають вагомий вплив на розвиток МСП.

Таблиця 3

**Огляд умов, в яких розвиваються МСП в Україні**

Сфера економічних умов	Умови, які особливо важливі для розвитку МСП
Макроекономічна стабільність	Θ Висока та нестабільна інфляція Θ Зниження сукупного попиту
Регулювання та нормативне середовище	Θ Неефективне регулювання входу на ринок (реєстрація, ліцензування, отримання дозволів тощо) Θ Неефективне регулювання виходу з ринку Θ Необхідність витрат на дотримання вимог чинного законодавства, зокрема суттєвий регуляторний тиск Θ Неефективна митна система та система сертифікації продукції Θ Неефективне виконання бізнес-контрактів Θ Досить обмежувальне регулювання ринку праці Θ Неефективний захист інвестицій
Ринок праці	⊕ Наявність освіченої робочої сили (відносно формальної освіти) ⊕ Конкурентні витрати на оплату праці (порівняно із країнами ЄС)

## Продовження Таблиці 3

Інфраструктура	⊕ Розвинений сектор бізнес-послуг ⊖ Якість доріг, аеропортів, комунікацій, залізничної та портової інфраструктури нижча в порівнянні з іншими країнами регіону ⊖ Обмежена наявність бізнес-парків, будівельних ділянок, водо- та енергопостачання, широкосмугового доступу до інтернет тощо
Оподаткування	⊕ Помірне податкове навантаження (порівняно з країнами ЄС) ⊖ Високий тиск податкового адміністрування
Доступ до фінансування	⊖ Обмежений доступ до фінансування ⊖ Висока відсоткова ставка ⊖ Замала наявність альтернативного фінансування (до стартового фінансування, фінансування стартапів, фінансування від бізнес-ангелів)

Як видно з таблиці, існує небагато сприятливих умов для розвитку МСП в Україні. Зокрема, пріоритетними напрямками державної політики, яка сприяє розвитку МСП, повинні бути досягнення макроекономічної стабільності та оптимізація регулювання.

Водночас сам сектор МСП в Україні є вкрай неоднорідним, тобто в наявності велике розмаїття економічних суб'єктів, яким притаманні найрізноманітніші характеристики, наявні проблеми та перешкоди. Таким чином, об'єднання в одну категорію таких різноманітних економічних суб'єктів не надає реальної картини ситуації. Але в процесі аналізу було виявлено деякі закономірності. Зокрема, МСП в Україні можна розглядати в розрізі п'яти основних груп, підприємства кожної з яких повністю відповідають критеріям малого і середнього бізнесу (таблиця 4) [2, с. 8].

Таблиця 4

## Неоднорідність МСП в Україні

	Фізична особа підприємця	Мікропідприємство	Мале підприємство	Середнє підприємство
Бізнес для прожитку	X	X		
Фрілансери	X			
«Застряглі» компанії			X	X
Інноваційні зростаючі компанії		X	X	X
Псевдосамозайняті	X			

До категорії «Бізнес для прожитку» належать самозайняті підприємці та мікропідприємства, генерування доходу яких є базовою єдиною метою. Тобто рівень отриманого доходу достатній лише для особистого проживання власників бізнесу. Можна зазначити, що діяльність цієї групи характеризується незначним рівнем підприємницької мотивації. Єдиною причиною існування таких підприємств – це нестача інших джерел доходу. До типових представників такого виду бізнесу можна віднести невеликі кіоски або дрібні торговельні компанії. Існування такого бізнесу спричинено тим, що в Україні рівень допомоги по безробіттю є нижчим за витрати на проживання.

До категорії «Фрілансери» входять самозайняті люди, діяльність яких має немасштабовану бізнес-модель: письменники, вчені, журналісти, дизайнери, фотографи та інші.

До групи «Застряглі» компанії входять підприємства, що мають бізнес-модель масштабовану, при цьому не зростають за різних причин: через небажання або через перешкоджувальні бар'єри. До типових представників такого виду бізнесу можна віднести торгові компанії, компанії-виробники, підприємства сфери послуг тощо.

До категорії «Інноваційні зростаючі компанії» можна віднести підприємства, які мають бізнес-модель масштабовану та використовують ринкові, продуктові або виробничі інновації для зростання та розширення бізнесу.

Виокремлена група «Псевдосамозайняті» об'єднує людей, які мають правовий статус «самозайнятих», але насправді не є підприємцями.

У числовому виразі (таблиця 5) ситуація виглядає так: 77% із 1,7 млн економічних суб'єктів сектора МСП припадає на приватних підприємців.

Таблиця 5

## Структура МСП в Україні

	Частка від загальної чисельності МСП
Бізнес для прожитку та фрілансери	57%
Застряглі та інноваційні зростаючі компанії	5%
Псевдосамозайняті	38%

Джерело: експертна оцінка на основі даних Держстату.



За оцінками експертів, якнайменше половина з них належать до псевдосамозайнятих, тобто близько 38% від загальної кількості МСП. Інша частина формується переважно з фрілансерів та бізнесів для прожитку. Зокрема, до бізнесу для прожитку можна віднести 18% усіх суб'єктів сектора МСП – мікропідприємств, тобто, лише 5% усіх МСП припадають власне на підприємства. Отже, в секторі МСП в Україні на сьогодні переважають псевдосамозайняті та бізнес для прожитку.

Стратегії підприємств малого та середнього бізнесу направлені на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо щодо гнучкості. Як альтернативним варіантом управління стратегічним розвитком малих підприємств можна застосувати матрицю Г. І. Кіндрацької [1] (таблиця 6).

Таблиця 6

## Альтернативні стратегії розвитку малого підприємства

Подібний до товару великого підприємства		Товар малого підприємства	
		Оригінальний	
Форми існування малого підприємства	Суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	Симбіоз	Стратегія використання переваг великого підприємства	Стратегія участі у виробництві товару великого підприємства

Стратегія копіювання означає випуск малим підприємством товару, який копіює відомий марочний продукт, з розкрученим брендом і який, унаслідок цього користується значним попитом споживачів. Копія товару продається, як правило, за значно нижчими цінами оригіналу. Що спричинено простою економією, наприклад, витрат на науково-дослідні розробки цього продукту.

Стратегію оптимального розміру малі підприємства застосовують тоді, коли є комерційна доцільність виробляти продукцію невеликими партіями, вигравучи в мобільності та гнучкості. При цьому варто відзначити, що якщо фірма дотримується цієї стратегії, то можливості її зростання обмежені: малі розміри, які допомагають вижити, стають на заваді до її розширення.

Стратегія участі у виробництві товару більшого підприємства передбачає кооперацію з ним та використання при цьому його переваг. Для уникнення ризику попадання в залежність, малому підприємству бажано співпрацювати із кількома великими партнерами, щоб частка кожного не перевищувала 20% у загальному обсязі продаж.

Стратегія використання переваг великої організації може приймати, наприклад, форму франчайзінгу.

Стратегію середніх підприємств також можна відібрати користуючись матрицею Г. І. Кіндрацької (таблиця 7).

Таблиця 7

## Альтернативні стратегії розвитку середнього підприємства

Помірні		Темпи розширення ніші бізнесу:	
		Швидкі	
Темпи зростання підприємства:	Високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	Низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»

У випадку, коли темпи зростання підприємства високі, а темпи розширення ніші помірні, доцільно застосовувати стратегію виходу з ніші. Тобто коли середнє підприємство переходить у категорію великого з широкою номенклатурою товару.

Стратегію лідерства в ніші впроваджують за умов наявності достатніх фінансових можливостей для швидкого росту підприємства, або прибутки дозволяють здійснювати швидке зростання.

Стратегія збереження може впроваджуватися, коли розмір підприємства залишається практично незмінним і номенклатура продукції також змінюється досить повільно. Але в разі невмілого використання такої стратегії існує ризик втратити ринки збуту [4, с. 88].

Стратегія пошуку «загарбника» направлена на пошук такої великої фірми, яка б погодилась здійснювати фінансову підтримку, що дозволило б середньому підприємству залишитися на цьому сегменті ринку.

**Висновки.** Отже, у підсумках здійсненого дослідження доцільного зазначити, що складність, нестабільність зовнішнього середовища та необхідність адаптації до його умов потенціалу для досягнення власних цілей вимагає від підприємств малого та середнього бізнесу застосування ефективної стратегії розвитку. Водночас сам процес розробки стратегії, рівно як і використовуваний для цього методологічний інструментарій, фактично є однаковим як для малих господарських суб'єктів, так і для великого

бізнесу. Специфіка ж використовуваних стратегій пов'язана із тим, що малі та середні підприємства, як правило, оперують у вузьких ринкових нішах, при цьому набір можливих стратегій зводиться до концентрації зусиль, збереженні конкурентних переваг, нарощуванні зусиль або елімінації і переорієнтації на інші ринкові ніші.

**Література:**

1. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – Київ : Знання, 2006. – 366 с.
2. На шляху до сучасної державної політики у сфері малого та середнього бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fnst.org/sites/default/files/uploads/2016/08/09/smeinukraineukrfinal.pdf>.
3. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва (МСП) в Україні : Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (Мінекономрозвитку) від 17.11.2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [brdo.com.ua/.../UA\\_clean\\_revised\\_corrected\\_SME\\_Strategy](http://brdo.com.ua/.../UA_clean_revised_corrected_SME_Strategy).
4. Стратегія підприємства / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. – Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.